



Office of the Correctional Investigator

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/61-2003
ISBN 0-660-62426-5



Foreword

104-06512/

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

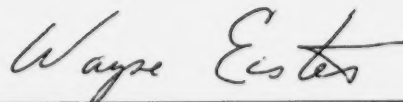
This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca



OFFICE OF THE CORRECTIONAL INVESTIGATOR
DEPARTMENTAL PERFORMANCE REPORT

**For the
period ending
March 31, 2003**

A handwritten signature in cursive script, reading "Wayne Easter". The signature is written in dark ink and is positioned above a horizontal line.

Wayne Easter
Solicitor General of Canada



TABLE OF CONTENTS

Section I: Message

1.1	Correctional Investigator's Message.....	5
-----	--	---

Section II: Agency Performance 7

2.1	Mandate	7
2.2	Mission Statement	7
2.3	Business Line and Resources	7
2.4	Organizational Chart	8
2.5	Societal and Operational Contexts	10
2.6	OCI Logic Model	11
2.7	Implementation of the OCI Corporate Strategic Plan	15
2.8	Performance Accomplishments.....	21

Annex A: Financial Performance Overview 25

Financial Table 1	26
Financial Table 2	27
Financial Table 3	27

Annex B: Other Information..... 28

i)	Contacts for further Information	29
ii)	Agency Website	29
iii)	Agency E-Mail Address	29
iv)	Legislation and Associated Regulations Administered	29
v)	Statutory Annual Reports and Other Agency Reports.....	29



Section I: Message

1.1 Correctional Investigator's Message

I am mandated as an Ombudsman for Federal Corrections. I firmly believe that the responsible oversight of correctional operations is a service that Canadians value greatly. The strategic outcome that they legitimately expect is that their correctional system will be fair, equitable, humane, reasonable and effective. It is our focus in all that we do, to ensure that this happens is indeed our "raison d'être".

This past year has been an exceptionally productive and challenging one for the Office of the Correctional Investigator (OCI). We have now achieved full implementation of the Corporate Strategic Plan we had adopted in January 2002. This achievement reflects the OCI's steadfast adherence to the new management framework "Results for Canadians". It is also consistent with the OCI's long-standing commitment to excellence in service delivery, professional and ethical corporate behavior, reliable and meaningful reporting and responsible spending.

Implementing the Plan has significantly transformed all aspects of our operations. It has improved the quality and the value of the services we provide to Canadians, notably to Aboriginal Offenders and Federally Sentenced Women. We remain concerned with the high number of issues brought to our attention by or on behalf of the offender population, and will continue to favor a pro-active, holistic and systemic approach.

In the months ahead, the Office will continue to explore new strategic directions, actively seeking to assist in improving the correctional treatment afforded Young Offenders and Elderly Offenders. We confidently expect that we will further ameliorate our performance vis-à-vis our strategic outcome, achieving the results Canadians deserve and rightfully expect.

Canadians increasingly recognize that the communities in which they live are ultimately safer and better protected when offender concerns are addressed fairly, humanely and responsibly. In the role of Ombudsman, the Office fully intends to contribute in assuring Canadians that this is indeed what happens in our federal correctional system.

R.L. Stewart
Correctional Investigator

Section II: Agency Performance

2.1 Mandate

The Office of the Correctional Investigator was established in 1973 pursuant to Part II of the Inquiries Act. With the proclamation in November 1992 of Part III of the Corrections and Conditional Release Act, this is now the enabling legislation. The mandate of the Correctional Investigator, as defined by this legislation, is to function as an Ombudsman for federal offenders. The Correctional Investigator is independent of the Correctional Service of Canada and may initiate an investigation on receipt of a complaint by or on behalf of an offender, at the request of the Minister or on his own initiative. The Correctional Investigator is required by legislation to report annually through the Solicitor General to both Houses of Parliament.

2.2 Mission Statement

The Office of the Correctional Investigator is committed to maintaining an accessible independent avenue of redress for offender complaints and to provide timely recommendations to the Commissioner of the Correctional Service of Canada and the Solicitor General which address the areas of concern raised on complaint.

2.3 Business Line and Resources

The Office of the Correctional Investigator (OCI) has one Business Line which, as detailed in Section 167 of the Corrections and Conditional Release Act (CCRA), is to conduct investigations into the problems of offenders related to decisions, recommendations, acts or omissions of the Commissioner of Corrections or any person under the control and management of, or performing service for or on behalf of the Commissioner of Corrections that affects offenders either individually or as a group.

Section 19 of the CCRA also implicitly requires that it reviews all investigations performed by the Correctional Service of Canada following the death or serious bodily injury to an inmate. The OCI is also engaged in similar monitoring of interventions by Institutional Emergency Response Teams (IERT's), in keeping with the recommendations of the Arbour Commission.

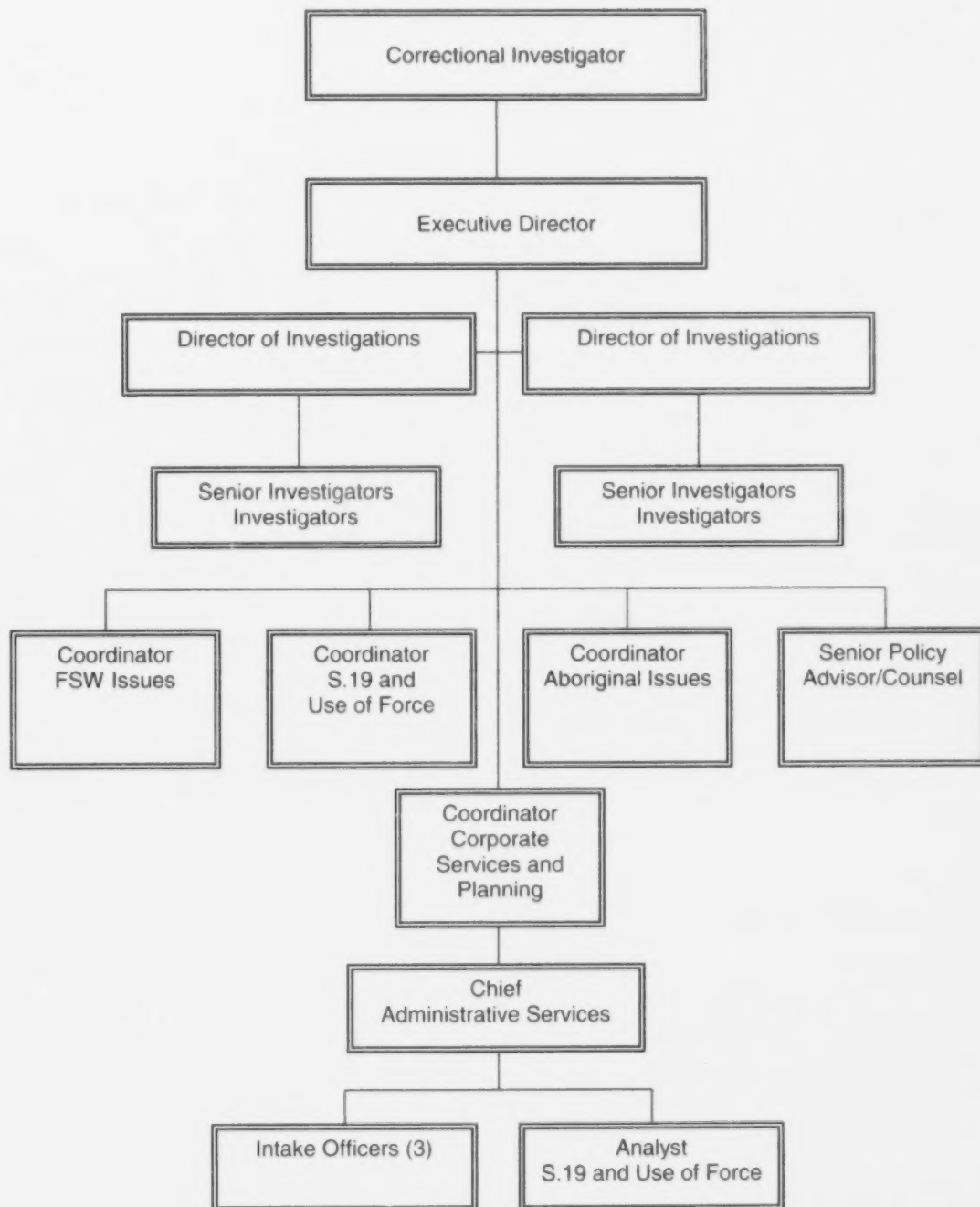
The Office of the Correctional Investigator is headed by the Correctional Investigator who reports to Parliament through the Solicitor General. The Agency's resources provide for 27 full-time equivalents, 12 of which make up the investigative staff. The total resources are \$3,193,000 for the fiscal year 2002-2003

2.4 Organization Chart

Represented below is the OCI's Organization Chart, as envisioned in the Corporate Strategic Plan it formally adopted on January 15, 2002.

As will be explained in greater detail below, the OCI has, over the present reporting period, recruited and retained a full complement of employees in all its indeterminate positions. The stability of the OCI workforce has been a critical element for success, not only in the full and timely implementation of the strategic plan, but in further improving the level and quality of services offered by the OCI to Canadians.

EXHIBIT 1 - OCI Organization Chart



2.5 Societal and Operational Contexts

The maintaining of an independent and objective review process within a correctional environment where the office has virtually no control over either the number of complaints or the extent of investigations required presents a number of unique challenges. First, the resolution of disputes in an environment traditionally closed to public scrutiny with an understandably high level of mistrust between correctional officials and inmates, requires that the Office not only be, but be seen to be independent of both the Correctional Service and the Ministry. Second, given that the authority of the Office rests with its power of persuasion and public reporting rather than enforceable recommendations, it is imperative that appropriate administrative and political mechanisms be available to ensure that reasonable, fair, timely, equitable and humane action is taken on the findings made by the OCI.

In recent years, changes to the regulatory and legislative environment have forced the OCI to dramatically expand its services. The Arbour Commission of Inquiry (1996) noted that the statutory mandate of the OCI should continue to be supported and facilitated because only the OCI is in the "unique position both to assist in the resolution of individual problems, and to comment publicly on the systemic shortcomings of the Services."

In 1997, the Auditor General noted that one of the factors creating difficulty at that time, was the overall size of the workload. Indeed since that time the OCI has implemented the recommendations of the Auditor General to address those workload issues, including working with the Correctional Service to improve the inmate grievance procedure and to provide an improved policy and procedure manual to investigators. The Auditor General noted as well, however, that the demand for services remains elevated, incessant and that both the overall volume and complexity of issues continues to increase.

In October 1999, the Office signed a Memorandum of Understanding with the Correctional Service. The intent of this agreement is to assist both agencies in addressing areas of offender concern in an objective, thorough and timely fashion. Accordingly, the quality and timeliness of actions taken by the Correctional Service in response to the Office's findings and recommendations will remain of paramount importance.

In 2000, the Sub-committee on the *Corrections and Conditional Release Act* of the Standing Committee on Justice and Human Rights, recommended that the budget of the OCI be "increased in order to expand the number of investigators and (to) cover directly related expenses such as office equipment, communications and travel required to conduct investigations".

In addition, the Office met again throughout the year with various national and international associations, actively involved in the fields of corrections and criminal justice, either on an individual basis or at conferences, to review areas of mutual concern. These linkages highlight the value placed by the Office on a collaborative approach to the betterment of corrections consistent with the expectations of Canadians.

The OCI does not foresee any diminution or decline in either the overall demand for services or in the complexity of the issues the OCI is called upon to address. The environment in which the OCI is called upon to provide "Results for Canadians" continues to be extremely challenging and one in which innovative and dedicated service provision is essential to moving ahead.

To respond to these pressures, the OCI identified the following three priority activities in the Corporate Strategic Plan it adopted in January 2002. These are:

1. Increase the capacity for institutional visits to a level that is acceptable to the detained population and the Canadian people.
2. Create specialist positions to address issues of Federally Sentenced Women and Aboriginal Offenders.
3. Increase the ability to review and follow-up on both investigations as per Section 19 of the *Corrections and Conditional Release Act* and Use of Force Videotapes, as per the recommendations of the Arbour Commission.

Currently still at the exploratory stage and dependent on the availability of additional resources are two other priority activities:

1. Offer specialized services to Young Offenders housed in federal penitentiaries.
2. Offer specialized services to Older Offenders (presently + or - 16% of the federal inmate population and growing).

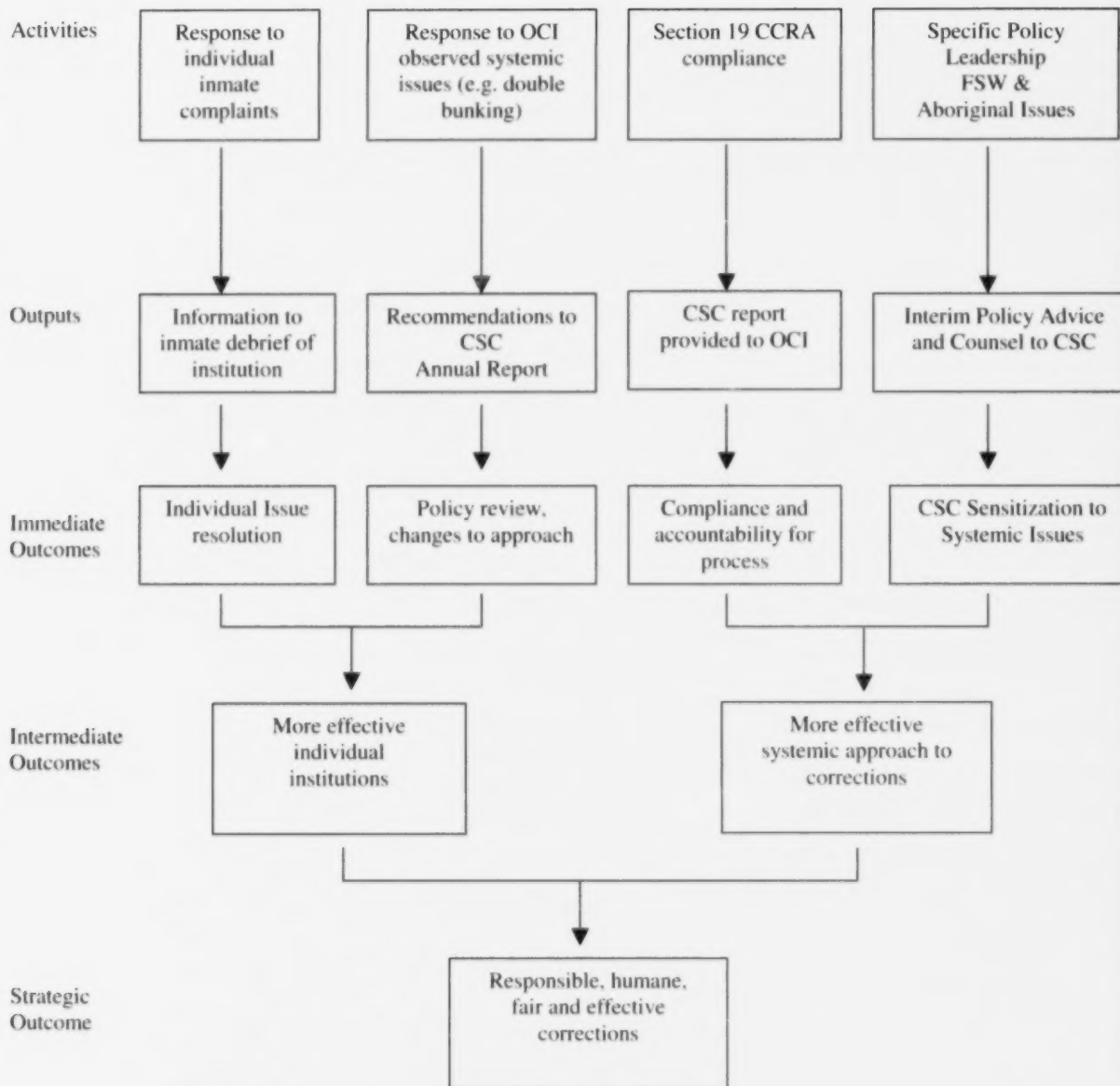
An overview of the progress made in the implementation of these priorities, inclusive of activities and outcomes, is presented below in Sections 2.7 and 2.8. Further information is also found in this year's Annual Report, which will be posted on our website (www.oci-bec.gc.ca), as soon as it is tabled in Parliament.

2.6 OCI Logic Model

The Logic Model presented below sets out just how the OCI views how it delivers the services necessary to support its mandate and deliver on its commitment to the strategic outcome of responsible, humane, fair and effective corrections.

The logic model identifies the linkages between the activities of the OCI program and the achievement of its outcomes. It clarifies the activities that make up its program and the sequence of outcomes expected to result from these activities.

EXHIBIT 2 - OCI Logic Model



Of legitimate concern to elected officials and Canadians is how the OCI has allocated resources. Set out below are the spending profiles, consistent with the major activities identified in the OCI Logic Model (Exhibit 2 above).

The core business of the OCI is responding to inmate complaints arising from incarceration and anticipating and addressing more systemic issues that arise periodically (e.g. Aboriginal, Federally Sentenced Women, Section 19 and Use of Force). These two activities comprise the core services provided by the OCI and this is recognized in the spending profile below.

In 2001-2002, arising out of the Arbour Report, the recommendations of the Auditor General and the recommendations from the Parliamentary Committee review of the *Corrections and Conditional Release Act*, additional resources were identified to be targeted in response to the systemic issues mentioned above and to relieve against a steadily increasing overall demand for inmate complaint resolution services. This is also reflected in the spending profile below:

Exhibit 3
Spending Profile by Activity for fiscal years 2000-2001 to 2002-2003

	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2002-2003
	Total	Total	Total	Actual
	Authorities	Authorities	Authorities	Spending

Individual Inmate Complaint Resolution (i.e. visits, correspondence)

Salary	682	778	800	800
O&M	300	520	560	560
Total	982	1,298	1,360	1,360

OCI Systemic Issues (e.g. Administrative Segregation, Double Bunking)

Salary	125	175	240	240 ¹
O&M	40	40	80	80
Total	165	215	320	320

Mandated Issues (Section 19, CCRA Compliance, Use of Force)

Salary	140	200	290	290 ²
O&M	20	40	47	47
Total	160	240	337	337

Corporate Services (e.g. Executive Director, Correctional Investigator)

Salary	375	375	375	375
O&M	93	232	120	120
Total	468	607	495	495

Specific Policy Leadership (Aboriginal, Federally Sentenced Women)

Salary	145	250	240	175
O&M	27	47	97	45
Total	172	297	337	220 ³

Total Salary	1,467	1,778	1,945	1,880
Employee Benefits	195	223	344	344
Total O&M	480	879	904	852
Grand Total	2,142	2,880	3,193	3,076

¹ Variance of + 65K over 2001-2002 reflects the OCI's gradual transition to a systemic approach to problem resolution (see sections 2.7 and 2.8 below for more information).

² Variance of + 90K over 2001-2002 reflects the internal reallocation of funds to deal with the backlog of cases and the further increase in the number of new cases submitted by CSC (see sections 2.7 and 2.8 below for more information).

³ Actual cost of activity was lower than expected given delays in staffing position of FSW Coordinator and relieving the Coordinator, Aboriginal Issues, of routine investigative duties (see section 2.7 below for more information).

2.7 Implementation of the OCI Corporate Strategic Plan

Foreword

The Office of the Correctional Investigator (OCI) has now fully implemented the Corporate Strategic Plan it formally adopted in January 2002. As explained below, the implementation process has resulted in significant change to all aspects of our operations and enhanced the value and the quality of the results provided by the OCI to Canadians. In that spirit, the OCI has also continued to explore new strategic directions.

Strategic Direction I - Modern Human Resource Practices

The focus therein on the overall improvement of OCI's approach to Human Resources (HR), through the implementation of modern human resources practices. The ultimate goal is essentially to ensure that the OCI recruits, retains and generally manages its workforce so that it provides services of optimal quality and value to Canadians. The implementation of the HR-related action commitments in its strategic plan has yielded the following benefits in that regard:

In March 2002, a new Corporate Services management position, that of Coordinator of Corporate Services and Planning, was staffed. The incumbent has assumed the coordination of all HR-related activities from the Directors of Investigations. This reconfiguration of roles and responsibilities has led to a more streamlined HR management process and allowed the Directors of Investigations to concentrate their efforts on the investigative process.

While it experienced slightly longer than expected delays in the staffing process, the OCI now has a full complement of employees in all its indeterminate positions. The stability of the OCI workforce has been a critical element for success not only in the full and timely implementation of the strategic plan, but in further improving the level and quality of services offered by the OCI to Canadians.

Simultaneously, with the formal adoption of its strategic plan in January 2002, the OCI established Management and Policy Committees. Both these committees have proven to be most effective in addressing in a structured fashion on-going and emerging issues in all operational areas covered in the five strategic directions outlined in the Plan, including Human Resources.

In order to ensure that its staff has timely access to the right information when it intervenes for or on behalf of Canadians, the OCI has adopted an Internal Communications Plan. Fifteen (15) new formal position papers on key systemic issues have been developed. These, along with both the agendas and minutes of the OCI's Management and Policy Committee meetings, can now be accessed by all OCI employees, within electronic information banks which have been restructured for greater user friendliness.

The OCI has also developed and implemented an External Communications Plan. Media were successfully assisted in providing broader reporting to Canadians, about the OCI's performance and recommendations, notably through enhanced coverage of its Annual Report.

Also achieved are improved and more frequent communications with the OCI's government and non-government stakeholders and this, in large part, due to the OCI's staffing of several key management positions; notably those of Coordinator of Federally Sentenced Women (FSW) Issues and Coordinator of Aboriginal Issues. The Correctional Service of Canada (CSC)'s staffing of its positions of Director General Aboriginal Affairs and Director General Women has also proven to be helpful. These positions are key contact points for our Coordinators and as such, greatly facilitate OCI-CSC communications in these complex and sensitive areas.

Aware of the impact of the departure of critical personnel on the operational effectiveness of a small agency, the OCI has developed and implemented a succession plan.

The OCI has also instituted a formal employee performance review system. OCI managers have now held pre-appraisal meetings with their respective employees. Formal performance appraisal has and will continue to take place, as per the schedule established in accordance with OCI policy. Individual career plans and job specific training are then afforded considerable attention.

In order to better meet the needs of the increasingly diverse Canadian population, all OCI staff have now received basic equity training in a workshop facilitated by S. Neiman and Associates, a well-established consulting firm which offers specialized courses in human rights issues and legislation.

Directly related to its stated aim of recruiting and retaining the best employees, the OCI has developed a formal plan to enhance its recruitment and retention practices. It has reviewed and renewed its staffing and selection process including the use of selection boards and formal criteria for candidates. It has also developed and implemented a formal orientation plan, so that new employees can more quickly integrate its operations and by extension, to begin providing valuable services to Canadians.

Finally, the OCI has very recently held its first formal employee satisfaction survey. Among its key findings was the need to revisit the issue of professional development. An action plan was approved by the OCI Management Committee. It calls for the broad consultation of OCI staff, the adoption and subsequent implementation of a revised Employee Training Plan.

Strategic Direction 2 - Renewal of Internal Business Processes

The focus therein was the re-engineering of the tools, methods and internal practices that constituted the OCI's service delivery model. The ultimate goal pursued and now largely achieved was to optimize the efficiency, effectiveness and economy of the said model, to

ensure that the OCI is able to more easily anticipate and respond more adequately to any and all changes in demand for its services.

As mentioned above, the adoption of the Corporate Strategic Plan in January 2002, led to the creation of the OCI Management and Policy Committees. In view of the relatively small size of our Agency, these Committees were then viewed and have since proven to be the best vehicles to manage and foster acceptance and support for change within the OCI.

The OCI has re-designed the front-end of its Contacts Tracking System (CTS), after a review of its information and reporting needs. The new version was extensively field-tested and after further modification, became operational on 29 November 2002. Comments received since then from CTS users confirm that the new version of the software has considerably streamlined the data entry process.

In May 2002, the OCI developed an Integrated Planning Framework, relating priorities, service level metrics and resources to logic model. Implementation of the Planning Framework, which occurred on 1 December 2002, required staff training and modifications to our information system DATIS, to allow for the gathering and reporting of data related to OCI's performance indicators.

Critical on the path to implementation was a strategic planning retreat held in November 2002, where a consensus was reached on the annual investigative priority planning cycle, the top five issues and the methods, strategies and resourcing contemplated for each regionally and nationally and the OCI's approach to performance measurement and corporate accountability.

Noteworthy for our reader is that this priority setting was not designed to be a static process, but a dynamic one, defined and governed by the annual investigative priority planning cycle. Accordingly, priorities that were initially identified have already changed and are likely to change again, as a result of the formal and comprehensive review held on a quarterly basis.

As mentioned above, the OCI has established Management and Policy Committees to address ongoing and as they arise, new issues related to all operational areas encompassed in the five strategic directions of the Plan, including internal business processes. The timely sharing of both the agendas and minutes of these committees with OCI staff has resulted in better internal management through openness and accountability.

In order to ensure that staff have all the right information at the right time, the OCI has significantly modified and improved its Contact Tracking System (CTS), notably as previously mentioned in the streamlining of the data entry process but also in terms of its capacity to generate management information. On November 1, 2002, the OCI integrated CTS and its other electronic information holdings in one system - the Data Access and Tracking Information System (DATIS). All OCI staff received training on DATIS on 15

November 2002 and the new system became operational on 29 November 2002. The comprehensive nature of the information instantly accessible to the investigative staff through DATIS has since proven to be a significant factor in improving the quality and timeliness of the services provided by the OCI to Canadians.

The OCI has also developed and implemented, after extensive field testing, a Balanced Institutional Scorecard - an evaluation tool to gauge and compare the performance of all institutions on specific systemic issues (areas of concern). The Balanced Scorecard has proven its value in terms of yielding vital information for reporting and planning purposes.

Further efforts have also been undertaken in other administrative areas. The OCI Support Staff following extensive training have now fully assumed the role of Intake Officers, fielding calls for basic information or referrals and thus allowing the investigative staff to focus on the more complex cases. The OCI has also re-engineered its mail systems: integrating its National Correspondence Tracking and Bring Forward System in DATIS. Finally, the OCI has now finalized its new Policy and Procedures Manual.

Strategic Direction 3 - Enhanced Accountability

Stemming from the identified need for the OCI to adopt an integrated approach towards planning and management of operations, the focus was on accountability in this regard, at the corporate level, and on an individual basis, of all OCI staff. The ultimate goal pursued and to a large extent now achieved was the promotion by timely information sharing and various other means, of individual and collective responsibility for the OCI's overall performance.

As mentioned above, the agenda and minutes of both Management and Policy Committee meetings are shared on a timely basis with all OCI staff. Moreover, Directors of Investigations hold monthly meetings with the investigative staff, at which systemic and performance-related issues are thoroughly discussed and debated.

Externally, the OCI has also significantly increased the frequency and quality of its discussions on systemic and performance related issues with its government and non-government stakeholders. Greatly facilitating this improved dialogue has been the staffing by both the OCI and the Correctional Service of Canada (CSC) of key management positions, notably with regards to Aboriginal Affairs and Federally Sentenced Women.

Also of great benefit to the OCI has been the implementation of the Integrated Planning Framework and the Institutional Balanced Scorecard. It now has greater ability to gather, at both the institutional and inmate specific levels, all the performance-related information it requires not only to focus its interventions, but also to support the recommendations it makes on behalf of Canadians to improve the federal correctional system.

Indicative of the importance placed on the timely access to the right information is that all performance appraisals completed so far, at both the Director and Investigator level, contain explicit observations relating to the use of OCI specific and CSC electronic information holdings. Moreover, the inclusion of appropriate use of the latter, both as an objective and subject of observations in the subsequent performance appraisal, has now been fully integrated and standardized within the OCI's HR management policies and procedures.

In its revised Corporate Strategic Plan, the OCI has begun to chart the course for two new strategic directions, Young Offenders and Elderly Offenders. The first steps have already been taken in identifying these strategic directions as "areas of concern" within its investigative process. Future progress will be largely dependent on the availability of additional resources.

Finally, the OCI has also instituted a three-year planning cycle. Accordingly, it will now engage in projecting, mostly in the form of performance targets in its areas of concern and specialized services, its operations for a further two planning years beyond its annual investigative priorities setting exercise.

Strategic Direction 4 - Realignment of Service Delivery Model

The focus therein was on the re-engineering of the OCI's organizational structure, in alignment with its new logic model. The ultimate goal pursued and now achieved was to ensure that OCI applies the right resources at the right time to its priority demand areas.

As in the other strategic directions outlined in the Plan, it is the OCI Management Committee which addresses on-going issues and as they arise, new issues related to the realignment of the Service Delivery Model.

At this point in time, the OCI has finalized and implemented the reclassification of all permanent positions in alignment with its logic model. It has also redefined Roles and Responsibilities and this, in a fashion consistent with the latter.

Relieved of routine investigative duties in October 2002, the Coordinator of Aboriginal Issues became able to fully assume his portfolio. Accordingly, the OCI's ability to offer specialized services to the Aboriginal Offender population, at an appropriate level, has significantly improved.

The OCI's Coordinator of Aboriginal Issues is now a member of a special advisory committee on Aboriginal Affairs, on which are also represented all national Aboriginal organizations. He has also held individual meetings with various non-governmental organizations involved in Aboriginal Issues, such as the Assembly of First Nations (AFN), Pauktuutit (Inuit Women's Association) and the Inuit Tairit Kanatami.

On a more operational level and consistent with the OCI's Logic Model, the Coordinator of Aboriginal Issues has initiated an on-going schedule of meetings with CSC Managers

involved in Aboriginal corrections, at the institutional (local), regional and national levels. These meetings have already yielded a number of action commitments on the part of the Correctional Service of Canada (CSC). As examples, let us mention the undertaking to improve the services offered to the Aboriginal offender population in the Ontario and Quebec regions. Also noteworthy is the Service's commitment to proceed with the formal accreditation of the TUIPQ program for Inuit offenders. Finally, the national and regional levels of CSC have undertaken to further improve their communications/coordination of effort in the services and programs they respectively provide to the Aboriginal Offender population.

In October 2002, the OCI staffed the position of Coordinator of Federally Sentenced Women (FSW) Issues. Accordingly, the OCI's ability to provide specialized services to FSW has significantly improved.

The Coordinator of FSW Issues has since participated in numerous meetings throughout Canada with government and non-government organizations involved with women offenders. As an example, let us mention the OCI's consultations with both the Canadian Association of Elizabeth Fry Societies and the Canadian Human Rights Commission with regard to a major review by the latter on the treatment of women serving federal terms of incarceration.

On a more operational level and consistent with the OCI's Logic Model, the Coordinator has allowed our agency to better focus its efforts vis-à-vis the female offender population and increase its consistency in addressing the concerns raised by this population.

Finally, the OCI has now reduced the backlog of Use of Force and Section 19 investigation files to manageable proportions. Achievement of this goal was significantly hampered by a very large and steady volume of cases, notably with regard to Use of Force. Helpful has been the adoption of new screening criteria, the establishment of a process with CSC to ensure a timely and consistent process of review, and the dedication, through strictly internal reallocation, of additional resources.

Strategic Direction 5 - Ongoing Performance Measurement Strategy

The focus therein was on the validation of the data to be collected to measure performance, inclusive of the collection process. The ultimate goal pursued and now reached is the assurance that the OCI has a complete and reliable base of information for evaluation and decision-making and is thus able to more easily anticipate and respond more adequately to changes in the demand for its services.

At the conclusion of a careful review and analysis by its investigative staff, the OCI has now determined the nature of the optimal methods of collecting the data it needs to manage its investigative process.

As mentioned above the OCI has, after much trial and error in the field testing of the prototype, integrated and standardized the use of the Institutional Balanced Scorecard in

its performance measurement and evaluation strategies. Noteworthy is that the Scorecard's usefulness in that regard has grown exponentially, as OCI investigators gain experience in using it to identify, evaluate and report on changes over time in the performance of institutions to which they are assigned.

2.8 Performance Accomplishments

The primary function of the Correctional Investigator is to independently investigate and attempt to bring resolution to individual offender complaints. The Office as well has a responsibility to review and make recommendations on the Service's policies and procedures associated with the areas of individual complaint to ensure that systemic areas of concern are identified and appropriately addressed. This year's Annual Report contains observations and specific recommendations in many such areas, including transfers, double bunking, case preparation and access to programming. In so doing the Office aims to assure the Canadian public that the federal correctional system is managed efficiently, equitably and fairly. All complaints received by the Office are reviewed and initial inquiries made to the extent necessary to obtain a clear understanding of the issue in question. After this initial review, in those cases where it is determined that the area of complaint is outside our mandate, the complainant is advised of the appropriate avenue of redress and assisted when necessary in accessing that avenue. For those cases that are within our mandate, the complainant is provided with a detailing of the Service's policies and procedures associated with the area of complaint. Where deemed necessary, an interview is arranged with the offender.

In addition to responding to individual complaints, the Office meets regularly with inmate committees and other offender organizations and makes announced visits bi-annually at each institution during which the investigator will meet with any inmate, or group of inmates, upon request.

From 1 April 2002 to 31 March 2003, the Office received 6,988 contacts with or on behalf of offenders, compared to 7,993 contacts during the previous fiscal year. The Office's investigative staff spent 373 days at federal penitentiaries and conducted 2,451 interviews, compared to 2,838 interviews during the previous reporting period.

EXHIBIT 4 - Number of Contacts Received from Offender Population

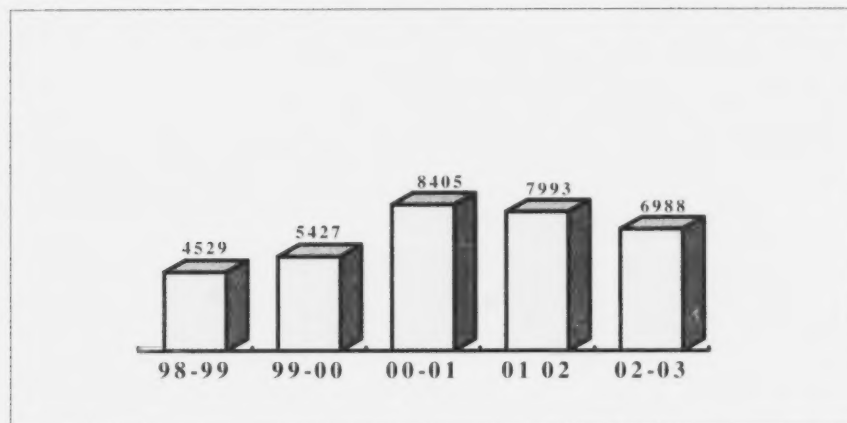
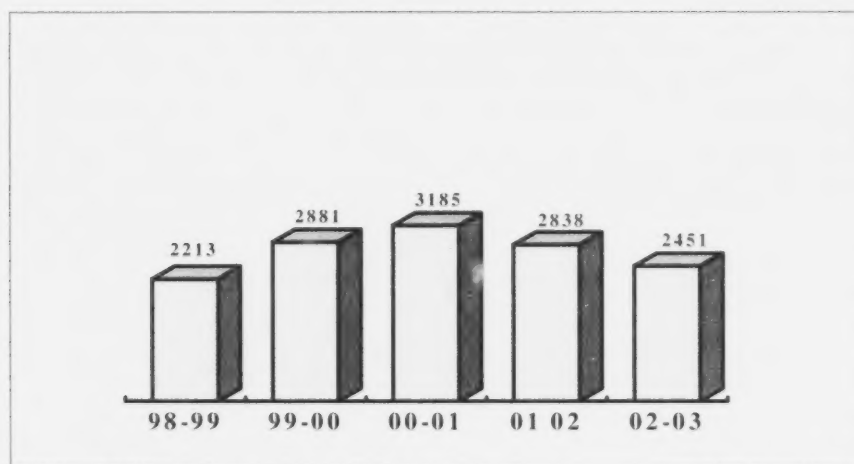


EXHIBIT 5 - Interviews Conducted with Offenders



Above and beyond the cyclical nature of demand for our services, the decrease in the number of contacts with individual offenders can largely be attributed to the OCI's gradual shift to a more systemic approach towards dispute resolution.

Reflective of this shift are the actions taken at the regional and national levels by the Coordinators of Federally Sentenced Women and Aboriginal Issues. Also indicative is the increase in the number of meetings (350 as opposed to 300 last fiscal year) that the OCI has held with various offender organizations within federal institutions, including

inmate committees, lifer groups, black inmate associations, native brotherhood and sisterhoods.

In order to comply with the recommendations of the Arbour Commission⁴, the Office reviewed 1,127 Institutional Emergency Response Team (IERT) videotapes and other documentation, related to Use of Force incidents, compared to 1,037 in the previous fiscal year and 546 in 2000-2001.

Throughout the current reporting year, the OCI observed that, consistent with its Logic Model, its recommendations contributed in varying degrees to improvements in CSC's policies, procedures and practices with regard to the use of force.

Noteworthy in this respect are CSC's efforts to consistently gather the version of inmates involved in Use of Force incidents, initiatives taken to modify modes of IERT intervention in some regional mental health units and the clarification, through the issue of a CSC Security Bulletin in December 2003, of the requirements in terms of post-spontaneous incident videotaping.

For the benefit of our readers who may be less familiar with the field of corrections, the objective of the OCI's recommendations is to ensure that the use of force against inmates is not abusive or excessive and that it is well documented, when it must occur, so that the entire process is open and transparent. This objective is not only consistent with the strategic outcome outlined in the OCI's Logic Model, but also with the expectations of Canadians regarding the treatment of inmates.

In view of the corrective actions taken by CSC, the OCI, which has streamlined its review process, will continue to focus its efforts on Use of Force incidents which occur in institutions/regions that present significant difficulties of compliance at the legal, procedural or policy levels.

During the course of the current reporting period, the OCI has also reviewed 120 Correctional Service of Canada (CSC) investigation reports pursuant to Section 19 of the Corrections and Conditional Release Act (CCRA).

The OCI remains concerned with the timeliness of these investigations, which must be conducted following the death or serious injury to an inmate. It is also concerned by timeliness of the provision by CSC of a draft or final investigation report to the OCI, as per the CCRA. Discussions between OCI and CSC on these issues are ongoing. The OCI's objective will be, in keeping with the outcomes outlined in its Logic Model, to ensure that any shortcoming in the safe and secure custodial environment Canadians legitimately expect their penitentiaries to be, is promptly investigated and rectified.

⁴ The Honourable Louise Arbour, *Commission of Inquiry into Certain Events at the Prison for Women*, 1996

In the course of its investigative and review efforts, the OCI has, in accordance with its Logic Model, engaged the Correctional Service of Canada (CSC) in an on-going dialogue regarding the recommendations it made in its 2001-2002 Annual Report and new issues that emerged during the current reporting period.

As a result, the Correctional Service has, as outlined above, undertaken to proceed with corrective actions in a number of areas, notably aboriginal corrections, Section 19 investigations, transfers and elderly offenders. The impact of these actions should be coherent with the intermediate outcomes identified by the OCI in its Logic Model, contributing towards a more responsible, humane, fair and effective correctional system for the greater benefit of all Canadians.

In the final analysis, the Office's activities and outcomes are consistent with its Logic Model and legislative mandate. While exercising due regard for economy, efficiency and effectiveness, the Office has increased its contribution to the safe, fair, humane and equitable treatment of offenders under federal jurisdiction.

In providing a viable and credible outlet for the tensions and pressures that inevitably develop within penitentiaries, the Office contributes to the reduction of costly disturbances and other acts of violence. The Office also contributes to the safety of all communities by helping to ensure that federal offenders who are released have not only been dealt with fairly and humanely but have also been provided with appropriate assistance in their bid to become law abiding citizens.

Annex A

Financial Performance Overview

Annex A: Financial Performance Overview

Financial Table 1

Summary of Voted Appropriations

Financial Requirements by Authority (thousands)			
Vote	Planned Spending	2002-2003 Total Authorities	Actual
Office of the Correctional Investigator			
(30) Operating expenditures	2,537	2,849	2,732
Capital expenditures	-	-	-
Grants and Contributions	-	-	-
Correctional Investigator – Salary and motor car allowance	-	-	-
(5) Contribution to employee benefits plan	344	344	344
Total Agency	2,881	3,193	3,076

Financial Table 2

Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Departmental Planned versus Actual Spending			
Business Line	Planned Spending	2002-2003	
		Total Authorities	Actual Spending
FTEs	25	27	27
Operating	2,881	3,193	3,076
Capital	-	-	-
Grants and Contributions	-	-	-
Total Gross Expenditures	<u>2,881</u>	<u>3,193</u>	<u>3,076</u>
Less:	-	-	-
Respendable Revenues			
Total Net Expenditures	2,881	3,193	3,076
Other Revenues and Expenditures	-	-	-
Non-respendable Revenues	-	-	-
Cost of services provided by other departments	121	233	233
Net Cost of the Program	3,002	3,426	3,309

Financial Table 3

Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Historical Comparison of Departmental Planned versus Actual Spending (\$ millions)					
Business Line	Actual 2000- 2001	Actual 2001- 2002	2002-2003		
			Planned Spending	Total Authorities	Actual
Office of the Correctional Investigator	2,070	2,739	2,881	3,193	3,076
Total	2,070	2,739	2,881	3,193	3,076

Annex B
Other Information

Annex B: Other Information

i) Contacts for Further Information

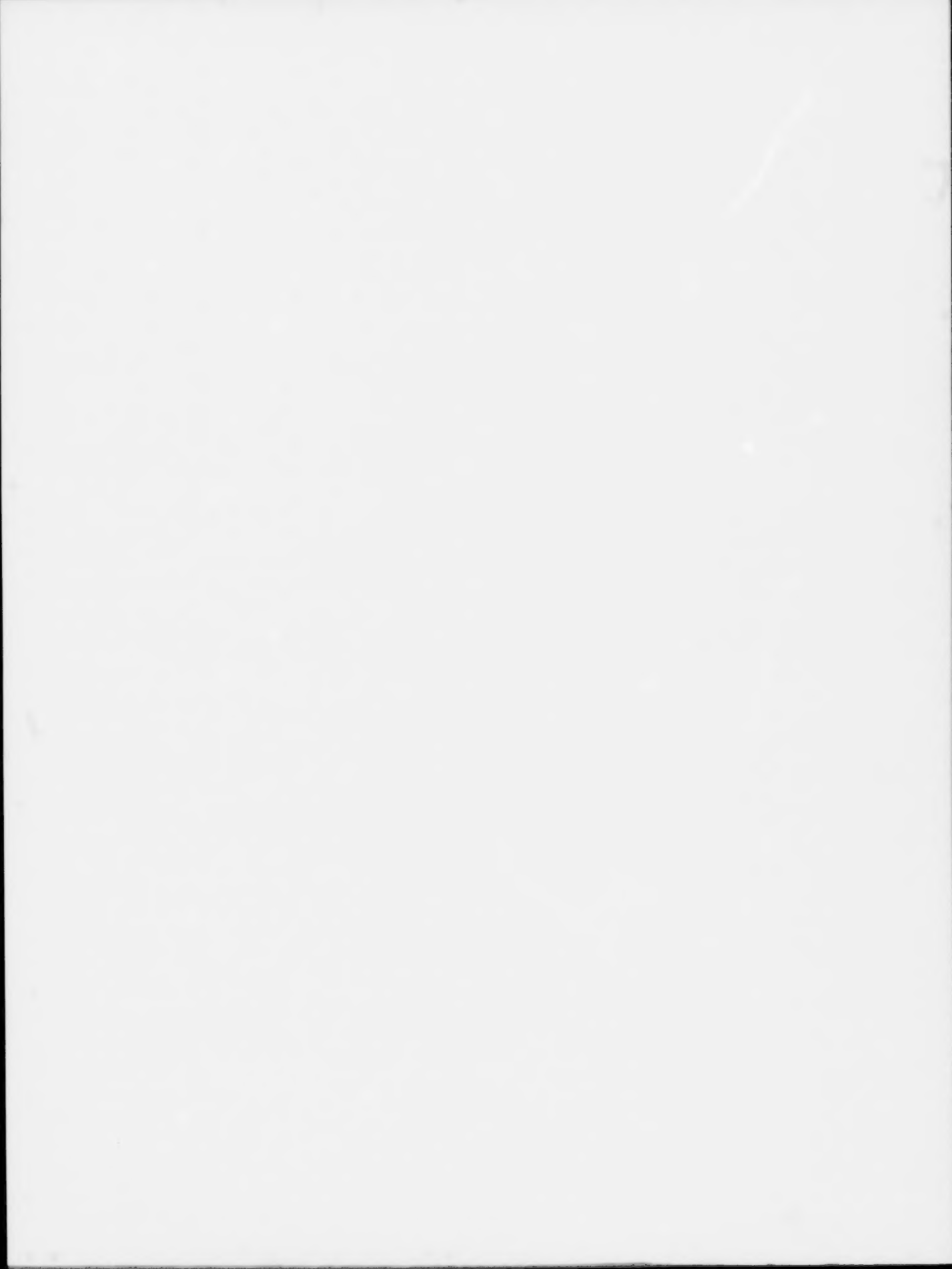
Name	Title	Address	Tel. No.	Fax No.
R.L. Stewart	Correctional Investigator	P.O. Box 3421 Station "D" Ottawa, Ontario K1P 6L4	(613) 990-2689	(613) 990-9091
Ed McIsaac	Executive Director	P.O. Box 3421 Station "D" Ottawa, Ontario K1P 6L4	(613) 990-2691	(613) 990-9091

ii) Agency Website: www.oci-bec.gc.ca

iii) Agency E-Mail Address: org@oci-bec.gc.ca

iv) Legislation and Associated Regulations Administered
Corrections and Conditional Release Act, Part III. (R.S.C., 1992, Ch. 20).

v) Statutory Annual Reports and Other Agency Reports.
Annual Report of the Correctional Investigator.





Bureau de l'Enquêteur correctionnel

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commenant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le *Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante :
www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/61-2003
ISBN 0-660-62426-5



Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

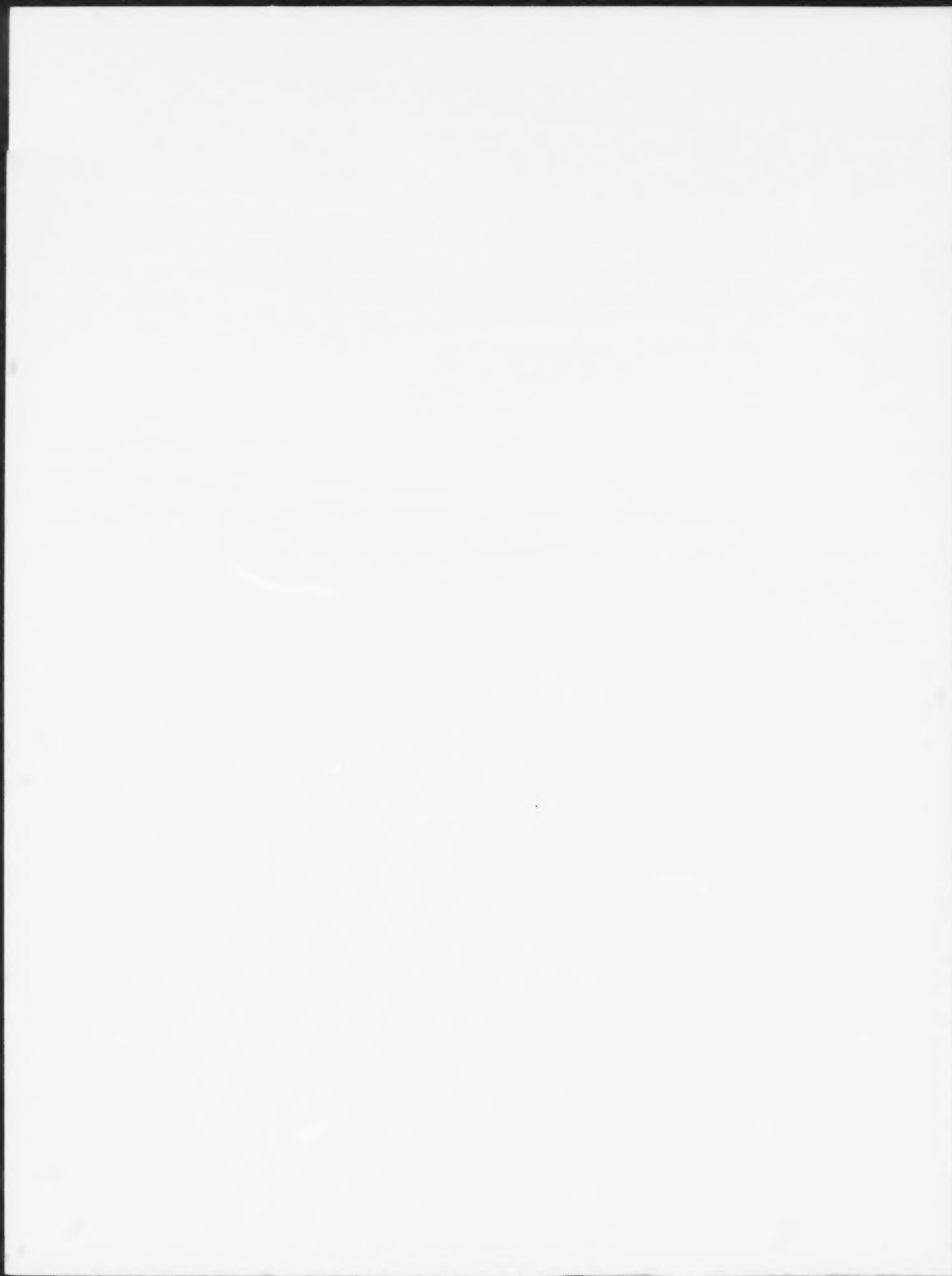
Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

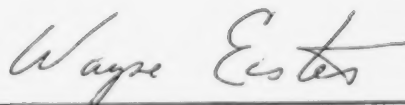
Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca



BUREAU DE L'ENQUÊTEUR CORRECTIONNEL

RAPPORT SUR LE RENDEMENT

**Pour la période
se terminant
le 31 mars 2003**

A handwritten signature in cursive script, reading "Wayne Easter", positioned above a horizontal line.

**Wayne Easter
Solliciteur général du Canada**

TABLE DES MATIÈRES

Section I : Message

1.1	Message de l'enquêteur correctionnel	5
-----	--	---

Section II : Rendement de l'organisme 7

2.1	Mandat.....	7
2.2	Énoncé de mission.....	7
2.3	Secteur d'activité et ressources	7
2.4	Organigramme.....	8
2.5	Contextes sociétal et opérationnel	10
2.6	Modèle logique du BEC.....	11
2.7	Mise en oeuvre du Plan général stratégique du BEC	16
2.8	Réalisations en matière de rendement	22

Annexe A : Aperçu du rendement financier 27

	Tableau financier 1	28
	Tableau financier 2	28
	Tableau financier 3.....	29

Annexe B : Autres informations 30

i)	Personnes ressources pour d'autres informations	31
ii)	Site Web de l'organisme	31
iii)	Adresse électronique de l'organisme	31
iv)	Lois appliquées et règlements connexes	31
v)	Rapports prévus par la loi et autres rapports	31

Section I : Message

1.1 Message de l'enquêteur correctionnel

J'ai un mandat d'ombudsman dans le cadre du régime correctionnel fédéral. Je crois fermement que les Canadiens attachent une grande importance à la surveillance rigoureuse et responsable des opérations correctionnelles. Ils s'attendent à ce que le système correctionnel soit juste, équitable, humain, raisonnable et efficace. Toutes nos actions tendent vers ce résultat stratégique. C'est notre raison d'être.

L'année écoulée s'est révélée particulièrement productive et ardue pour le Bureau de l'enquêteur correctionnel (BEC). Nous avons effectué la mise en oeuvre complète du Plan général stratégique que nous avons adopté en janvier 2002. Cette réalisation traduit le respect inébranlable du BEC pour le nouveau cadre de gestion, *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*. Elle rejoint aussi l'engagement de longue date du BEC envers l'excellence dans la prestation de services, un comportement organisationnel professionnel et éthique, la production de rapports fiables et utiles et l'engagement responsable de dépenses.

La mise en oeuvre du plan a transformé en profondeur tous les aspects de nos opérations. Elle a amélioré la qualité et la valeur des services que nous assurons aux Canadiens, notamment aux délinquants autochtones et aux femmes purgeant une peine de ressort fédéral. Le nombre élevé de questions qui nous sont signalées par les délinquants ou en leur nom nous préoccupe toujours, et nous continuerons à favoriser une approche proactive, holistique et systémique.

Au cours des prochains mois, le bureau continuera à explorer de nouvelles orientations stratégiques, s'efforçant activement d'améliorer le traitement accordé aux jeunes délinquants et aux délinquants âgés. Nous nous attendons à améliorer encore davantage notre rendement par rapport à nos résultats stratégiques pour produire ceux que les Canadiens méritent et qu'ils sont en droit d'exiger.

Les Canadiens reconnaissent de plus en plus que les collectivités dans lesquelles ils vivent sont en fin de compte plus sûres et mieux protégées lorsque les préoccupations des délinquants sont traitées de façon juste, humaine et responsable. Le Bureau, en tant qu'ombudsman, a pleinement l'intention de contribuer à assurer aux Canadiens qu'il en est bien ainsi au sein de notre système correctionnel fédéral.

R.L. Stewart
Enquêteur correctionnel

Section II : Rendement de l'organisme

2.1 Mandat

Le Bureau de l'enquêteur correctionnel a été établi en 1973 en vertu de la Partie II de la Loi sur les enquêtes. Cette base légale a été modifiée en novembre 1992 avec la promulgation de la Partie III de la Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition. Le mandat de l'enquêteur correctionnel, tel que défini par cette Loi, est d'agir comme ombudsman pour les délinquants sous responsabilité fédérale. Le Bureau de l'enquêteur correctionnel est indépendant du Service correctionnel du Canada; il peut ouvrir une enquête par suite d'une plainte présentée par un délinquant ou en son nom, à la demande du ministre ou de sa propre initiative. L'enquêteur correctionnel présente un rapport annuel, par l'entremise du solliciteur général, aux deux chambres du Parlement.

2.2 Énoncé de mission

Le Bureau de l'enquêteur correctionnel doit maintenir une voie de recours accessible et indépendante pour les plaintes des délinquants et formuler des recommandations en temps opportun au commissaire du Service correctionnel du Canada et au solliciteur général sur les questions qui ont fait l'objet de plaintes.

2.3 Secteur d'activité et ressources

Le Bureau de l'enquêteur correctionnel n'a qu'un secteur d'activité qui, comme il est détaillé à l'article 167 de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*, est de mener des enquêtes sur les problèmes des délinquants liés aux décisions, recommandations, actes ou omissions qui proviennent de la commissaire du Service correctionnel ou d'une personne sous son autorité ou exerçant des fonctions en son nom qui affectent les délinquants individuellement ou en groupe.

De plus, l'article 19 de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* exige implicitement que l'enquêteur correctionnel examine toutes les enquêtes effectuées par le Service correctionnel du Canada en cas de décès ou de blessure grave d'un délinquant. Conformément aux recommandations de la Commission Arbour, le BEC surveille également de la même façon les interventions des équipes pénitentiaires d'intervention en cas d'urgence (EPIU).

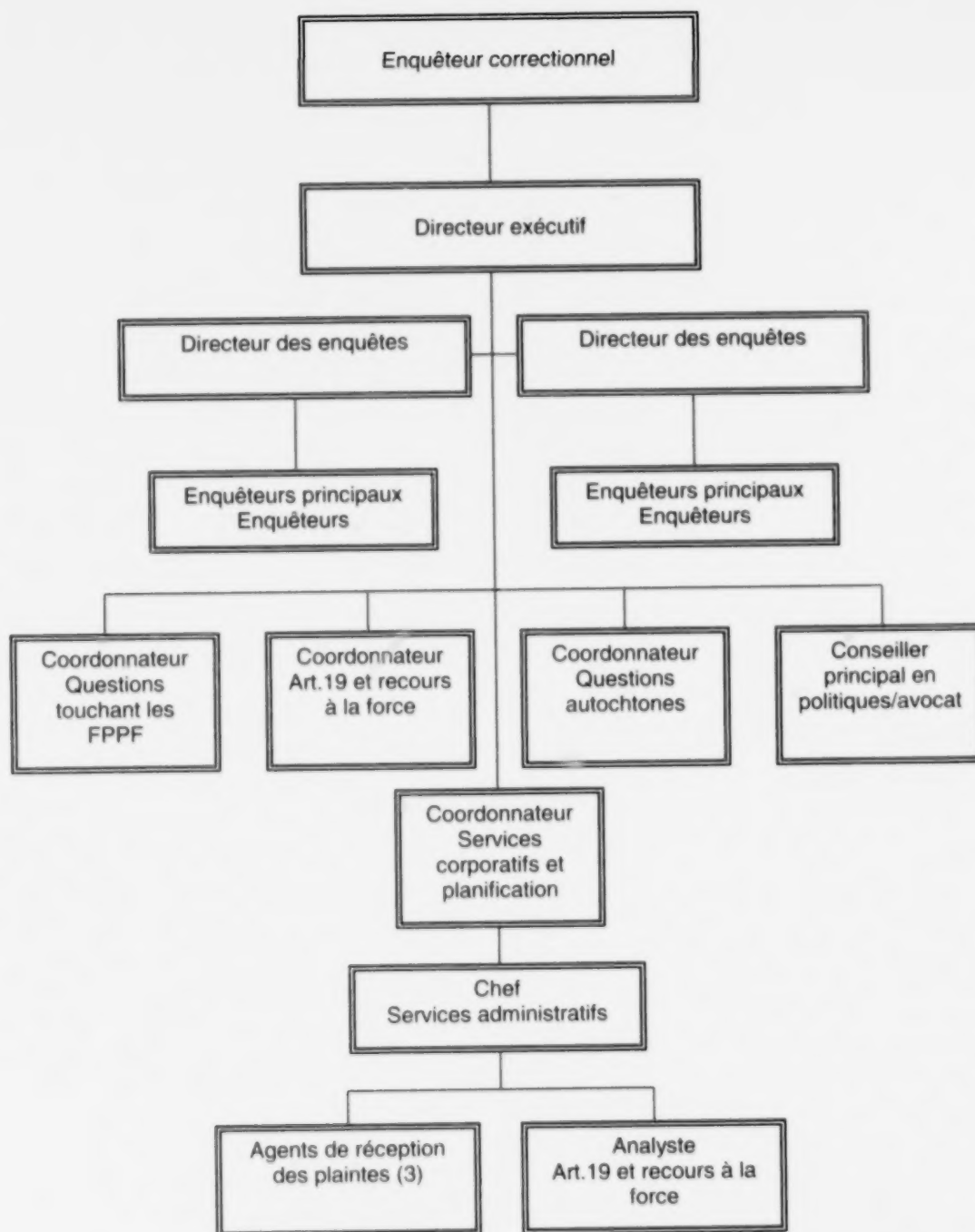
Le Bureau de l'enquêteur correctionnel est dirigé par l'enquêteur correctionnel qui rend compte au Parlement par l'entremise du solliciteur général. Les ressources de l'organisme consistent en 25 équivalents temps plein, dont 12 forment le personnel enquêteur. Les ressources totales s'élèvent à 3,193,000 \$ pour l'exercice 2002-2003.

2.4 Organigramme

Voici l'organigramme du BEC prévu dans le Plan général stratégique adopté officiellement le 15 janvier 2002.

Comme nous l'expliquerons, au cours de la période visée, le BEC a recruté et conservé un effectif complet pour tous ses postes d'une durée indéterminée. La stabilité de l'effectif du BEC a été un élément essentiel de réussite, non seulement en ce qui concerne la mise en oeuvre complète et opportune du plan stratégique, mais aussi parce qu'elle a contribué à améliorer la qualité des services que le BEC offre aux Canadiens.

PIÈCE 1 – Organigramme du BEC



2.5 Contextes sociétal et opérationnel

Le maintien d'un processus de surveillance indépendant et impartial dans un milieu correctionnel, où le Bureau n'a pratiquement aucun contrôle sur le nombre de plaintes ou l'ampleur des enquêtes requises, présente un certain nombre de défis bien particuliers. D'abord, pour pouvoir régler des différends dans un environnement qui, traditionnellement, ne fait l'objet d'aucun examen public, et où autorités correctionnelles et détenus éprouvent une vive méfiance compréhensible les uns envers les autres, le BEC doit non seulement être indépendant du SCC et du Portefeuille ministériel, mais aussi être perçu comme tel. Ensuite, étant donné que l'autorité du BEC repose sur son pouvoir de persuasion et le fait que ses rapports soient rendus publics, et non sur des recommandations exécutoires, il faut absolument qu'il existe, aux niveaux administratif et politique, des mécanismes permettant de s'assurer qu'on donne suite aux constatations du BEC d'une manière juste, équitable, raisonnable et humaine, et sans délai indu.

Ces dernières années, la modification des cadres législatif et réglementaire a obligé le BEC à étendre considérablement ses services. La Commission d'enquête Arbour (1996) a souligné qu'il fallait continuer de soutenir et de favoriser l'accomplissement du mandat dont la loi investit le BEC parce que ce dernier se trouve « dans une situation unique; il peut à la fois faciliter la résolution de problèmes individuels et faire des déclarations publiques sur les carences systémiques du Service ».

En 1997, le vérificateur général a signalé que l'une des difficultés devant lesquelles se trouvait le BEC à cette époque avait trait à son important volume de travail. Depuis lors, le BEC a appliqué les recommandations formulées par le vérificateur général pour l'aider à gérer sa charge de travail, qui étaient notamment de joindre ses efforts à ceux du Service correctionnel pour améliorer le processus de règlement des griefs des détenus et de fournir aux enquêteurs un meilleur manuel de politiques et de procédures. Le vérificateur général a également mentionné, toutefois, que la demande de services demeure grande et incessante; non seulement le volume de travail ne cesse de croître, mais les questions à traiter sont de plus en plus complexes.

En octobre 1999, le Bureau a signé un protocole d'entente avec le Service correctionnel du Canada. Cet accord avait pour but d'aider les deux organismes à traiter les plaintes des délinquants de façon objective, complète et sans délai indu. En l'occurrence, la qualité et le caractère opportun des décisions prises par le Service correctionnel, en réponse aux constatations et recommandations du Bureau, resteront de la plus haute importance.

En 2000, le sous-comité sur la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* du Comité permanent de la justice et des droits de la personne a recommandé d'accroître le budget du BEC de manière que celui-ci puisse augmenter son personnel enquêteur et couvrir les dépenses directement reliées à cette augmentation, comme le matériel de bureau, les communications et les déplacements nécessaires pour procéder aux enquêtes.

De plus, tout au long de l'année, le Bureau a rencontré, soit sur une base individuelle ou lors de conférences, diverses associations nationales ou internationales impliquées activement dans le domaine correctionnel ou de la justice pénale, pour discuter de préoccupations mutuelles. Ces liens mettent en évidence la valeur que le Bureau accorde à une approche coopérative pour améliorer le système correctionnel conformément aux attentes des Canadiens.

Le BEC ne prévoit pas que la demande globale de services diminuera, ni que les questions qui lui sont soumises deviendront moins complexes. L'environnement dans lequel le BEC est appelé à fournir des résultats «pour les Canadiens et les Canadiennes» continue d'être très exigeant et de l'obliger à se montrer novateur et très rigoureux dans la prestation des services.

Pour bien s'acquitter de sa tâche dans ce contexte, le BEC s'est fixé trois objectifs prioritaires qu'il s'emploiera à réaliser dans le cadre du Plan général stratégique, adopté en janvier 2002. Les voici :

1. Augmenter sa capacité de visiter des établissements à un niveau qui convient à la population carcérale et aux Canadiens.
2. Créer des postes de spécialiste pour s'occuper des questions touchant les femmes purgeant une peine de ressort fédéral et les délinquants autochtones.
3. Accroître sa capacité de faire l'examen et le suivi des enquêtes, aux termes de l'article 19 de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*, ainsi que des enregistrements vidéo des interventions où il y a recours à la force, conformément aux recommandations de la commission Arbour.

Encore à l'étape exploratoire, et selon la disponibilité de ressources supplémentaires, il y a deux autres activités prioritaires :

1. Offrir des services spécialisés aux jeunes délinquants incarcérés dans des pénitenciers fédéraux.
2. Offrir des services spécialisés aux délinquants âgés (dont la proportion au sein de la population carcérale sous responsabilité fédérale, qui est actuellement autour de 16 %, va en croissant).

Un aperçu des progrès accomplis en vue de réaliser ces objectifs prioritaires, ainsi que des activités et des résultats, est présenté aux sections 2.7 et 2.8. Notre Rapport annuel 2002-2003 renferme des renseignements additionnels. Ce dernier sera affiché sur notre site web (www.oci-bec.gc.ca), après avoir été déposé au Parlement.

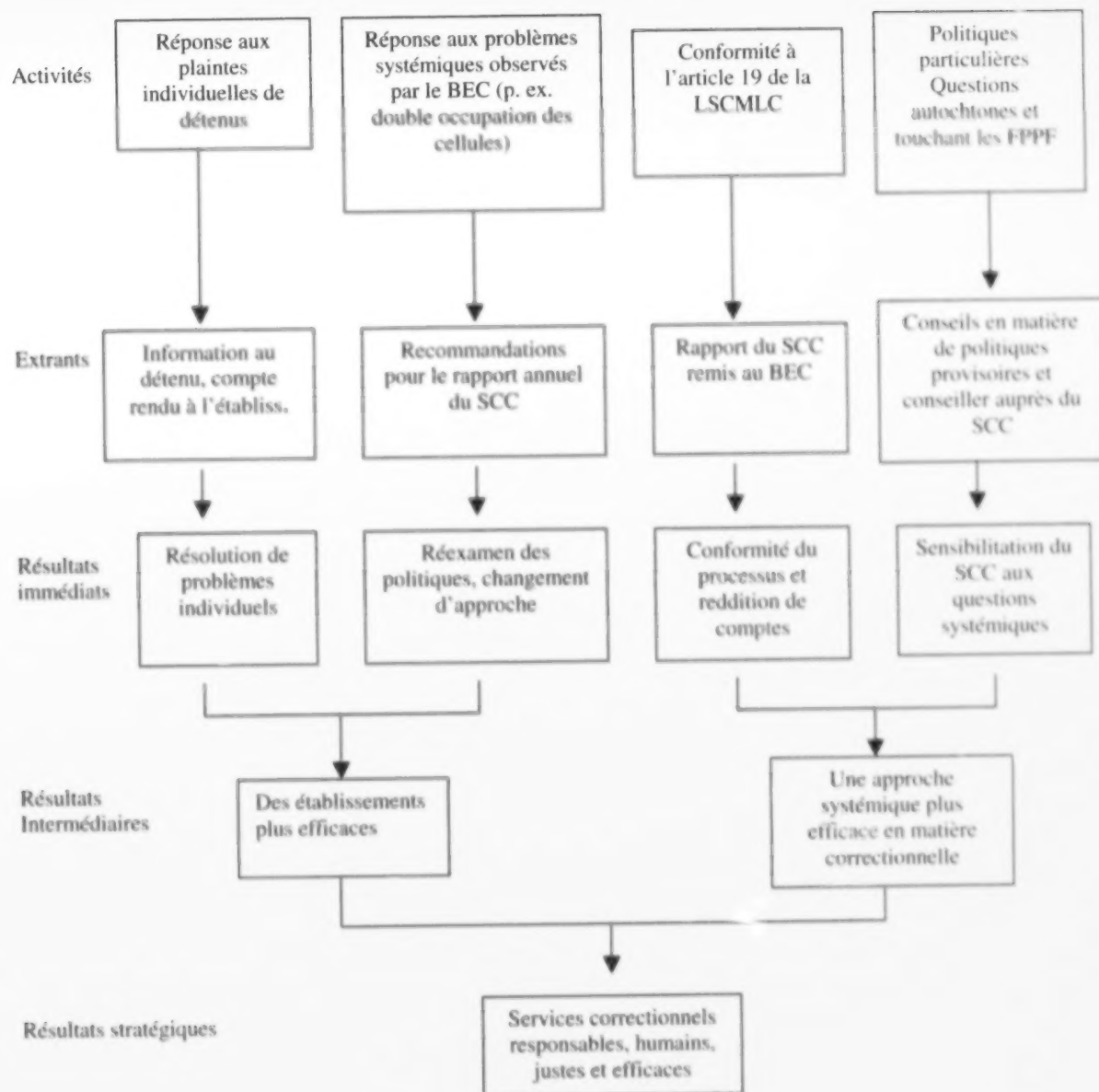
2.6 Modèle logique du BEC

Le modèle logique présenté ci-après indique comment le BEC envisage de fournir les services nécessaires pour favoriser l'accomplissement de son mandat et remplir son

engagement stratégique de prestation de services correctionnels responsables, humains, justes et efficaces.

Le modèle logique montre la relation qui existe entre les activités du programme du BEC et l'atteinte des résultats visés. Il précise les activités qui forment le programme du BEC et la série de résultats escomptés de ces activités.

PIÈCE 2 – Modèle logique du BEC



Les élus et la population canadienne portent un intérêt légitime à la manière dont le BEC a utilisé ses ressources. Ci-après sont exposés les profils de dépenses, qui correspondent aux principales activités indiquées dans le modèle logique du BEC (voir la pièce 2 ci-dessus).

Les principales fonctions du BEC sont de répondre aux plaintes de détenus découlant de l'incarcération ainsi que de prévenir et de régler des questions plus systémiques qui surviennent périodiquement (p.ex. questions touchant les Autochtones et les femmes qui purgent une peine de ressort fédéral, enquêtes menées en vertu de l'article 19, recours à la force). Les deux fonctions comprennent les services de base fournis par le BEC et cela se reflète dans le profil des dépenses ci-après.

En 2001-2002, par suite du Rapport Arbour, des recommandations du vérificateur général et de celles du comité parlementaire chargé d'étudier la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*, il a été décidé d'affecter des ressources supplémentaires pour s'attaquer aux problèmes systémiques précédemment signalés et aider le BEC à faire face à la demande sans cesse croissante concernant les services du règlement des plaintes des détenus. Cette décision se reflète également dans le profil de dépenses ci-dessous.

Pièce 3

Profile des dépenses par activité pour les exercices 2000-2001 à 2002-2003

	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2002-2003
	Autorisation totale	Autorisation totale	Autorisation totale	Dépenses réelles

Règlement de plaintes individuelles de détenus (c.-à-d, visites, correspondance)

Traitements	682	778	800	800
F&E	300	520	560	560
Total	982	1,298	1,360	1,360

Problèmes systémiques observés par le BEC (p. ex. isolement préventif, double occupation des cellules)

Traitements	125	175	240	240 ¹
F&E	40	40	80	80
Total	165	215	320	320

Tâches assignées (article 19, conformité à la LSCMLC, recours à la force)

Traitements	140	200	290	290 ²
F&E	20	40	47	47
Total	160	240	337	337

Services corporatifs (p. ex. directeur exécutif, enquêteur correctionnel)

Traitements	375	375	375	375
F&E	93	232	120	120
Total	468	607	495	495

Politiques particulières (Autochtones, femmes purgeant une peine de ressort fédéral)

Traitements	145	250	240	175
F&E	27	47	97	60
Total	172	297	337	235 ³

Total des traitements	1,467	1,778	1,945	1,880
Bénéfices Employés	195	223	344	344
Total F&E	480	879	904	852
Grand Total	1,947	2,657	3,193	3,076

¹ Écart de + \$65,000 par rapport à 2001-2002 reflète la transition graduelle du BEC vers une approche systémique à la résolution de problèmes (voir sections 2.7 et 2.8 ci-bas pour plus de renseignements).

² Écart de + \$90,000 par rapport à 2001-2002 reflète la réaffectation à l'interne des ressources pour composer avec l'arrière de dossiers et l'augmentation du nombre de nouveaux dossiers. Le BEC a maintenant rationalisé son processus d'examen et ceci devrait aider à contrôler/réduire le coût de l'activité (voir sections 2.7 et 2.8 ci-bas pour plus de renseignements).

³ Le coût réel de l'activité fut plus bas que prévu, en raison des délais encourus pour combler le poste de Coordonnateur, Questions touchant les FPPF et pour libérer le Coordonnateur, Questions autochtones de ses fonctions d'enquête courantes (voir section 2.7 ci-bas pour plus de renseignements).

2.7 Mise en oeuvre du Plan général stratégique du BEC

Avant-propos

Le Bureau de l'enquêteur correctionnel (BEC) a mis intégralement en oeuvre le Plan général stratégique qu'il a officiellement adopté en janvier 2002. Comme nous l'expliquons ci-après, le processus de mise en oeuvre du plan a entraîné des changements importants dans tous les aspects de nos opérations et amélioré la valeur et la qualité des résultats que le BEC procure aux Canadiens. Dans cet esprit, le BEC a aussi continué à explorer de nouvelles orientations stratégiques.

Orientation stratégique 1 – Pratiques modernes en matière de ressources humaines

L'accent est mis sur l'amélioration générale de l'approche du BEC en matière de ressources humaines (RH) par l'application de pratiques modernes à cet égard. Le but ultime consiste essentiellement à faire en sorte que le BEC recrute, conserve et gère d'une manière générale son effectif pour assurer aux Canadiens des services de qualité et de valeur optimales. Le respect des engagements en matière de RH, énoncés dans son plan stratégique, a procuré sous ce rapport les avantages suivants.

En mars 2002, un nouveau poste au niveau de la direction des Services corporatifs, celui de coordonnateur des Services corporatifs et de la planification, a été comblé. Le titulaire a assumé la responsabilité de coordonner toutes les activités liées aux RH des directeurs des enquêtes. Cette restructuration des rôles et responsabilités a produit un processus de gestion des RH plus rationnel et permis aux directeurs des enquêtes de se concentrer sur le processus des enquêtes.

Bien qu'il ait connu des retards un peu plus longs que prévus dans le processus de dotation, le BEC dispose désormais d'un effectif complet dans tous ses postes d'une durée indéterminée. La stabilité de l'effectif du BEC a été un élément essentiel de réussite, non seulement en ce qui concerne la mise en oeuvre complète et opportune du plan stratégique, mais aussi parce qu'elle a contribué à améliorer la qualité des services que le BEC offre aux Canadiens.

En même temps, avec l'adoption officielle de son plan stratégique en janvier 2002, le BEC a établi des comités de gestion et des politiques. Ces deux comités se sont révélés très efficaces dans leur examen rigoureux des enjeux courants et nouveaux dans tous les domaines opérationnels couverts par les cinq orientations stratégiques énoncées dans le plan, y compris celle des ressources humaines.

Pour veiller à ce que tous les membres de son personnel aient accès, au bon moment, à l'information voulue lorsqu'ils interviennent pour des Canadiens ou en leur nom, le BEC a adopté un plan de communications internes. Quinze (15) nouveaux énoncés de position sur des questions systémiques clés ont été élaborés. Les employés du BEC peuvent désormais tous accéder à l'ordre du jour et au procès-verbal des réunions des comités de gestion et des politiques, conservés dans les banques d'information électroniques, qui ont toutes été restructurées afin d'être plus conviviales.

Le BEC a aussi élaboré et mis en oeuvre un plan de communications externes. Il a aidé les médias à faire davantage état aux Canadiens de son rendement et de ses recommandations, notamment grâce à une diffusion améliorée de son rapport annuel.

Le BEC a aussi amélioré et multiplié ses communications avec les parties intéressées gouvernementales et non gouvernementales, notamment en dotant plusieurs postes de direction clés comme ceux de coordonnateur, Questions touchant les FPPF et de coordonnateur, Questions autochtones. La dotation par le Service correctionnel du Canada (SCC) de ses postes de directeur général, Affaires autochtones, et de directrice générale, Délinquantes, s'est également révélée utile. Comme ces postes sont des points de contact clés pour nos coordonnateurs, cette mesure devrait grandement favoriser les communications entre le BEC et le SCC dans ces domaines complexes et délicats.

Conscient de l'impact du départ de membres importants du personnel sur l'efficacité opérationnelle d'un petit organisme, le BEC a élaboré et mis en oeuvre un plan de relève.

Le BEC a aussi institué un régime formel d'examen du rendement des employés. Les gestionnaires ont eu des réunions préalables à l'évaluation avec leurs employés respectifs. L'évaluation formelle du rendement continuera à se faire selon le calendrier établi en conformité avec la politique du BEC. On accorde ensuite beaucoup d'attention aux plans de carrière individuels et à la formation axée sur l'emploi.

Pour mieux répondre aux besoins de la population canadienne de plus en plus diversifiée, tous les employés du BEC ont reçu une formation de base sur l'équité en matière d'emploi au cours d'un atelier animé par S. Nieman and Associates, un cabinet d'experts-conseils bien établi qui offre des cours spécialisés dans les questions et lois sur les droits de la personne.

Précisément pour atteindre son but de recruter et de conserver les meilleurs employés, le BEC a élaboré un plan formel en vue d'améliorer ses pratiques de recrutement et de maintien de l'effectif. Il a examiné et renouvelé son processus de dotation et de sélection, y compris son recours à des comités de sélection et des critères formels pour les candidats. Il a aussi élaboré et mis en oeuvre un plan d'orientation formel pour aider les nouveaux employés à s'intégrer plus rapidement et par conséquent à commencer à offrir aux Canadiens des services précieux.

Enfin, le BEC a effectué très récemment son premier sondage officiel sur la satisfaction des employés. Parmi les principaux constats, notons le besoin de revoir la question du développement professionnel. Un plan d'action a été approuvé par le Comité de gestion. Ce plan exige la consultation des employés, l'élaboration et la mise en oeuvre d'un Plan de formation révisé.

Orientation stratégique 2 – Renouvellement des processus opérationnels internes

L'accent était mis sur la restructuration des outils, méthodes et pratiques internes qui constituaient le modèle de prestation de services du BEC, tandis que le but visé, et maintenant largement atteint, était d'optimiser l'efficacité, l'efficacité et l'économie du modèle pour que le BEC puisse plus facilement prévoir tout changement dans la demande de ses services et y répondre.

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'adoption du Plan général stratégique en janvier 2002 a mené à la création des comités de gestion et des politiques du BEC. Étant donné la taille plutôt réduite de notre organisme, ces comités étaient alors considérés comme le meilleur moyen de gérer le changement et d'en favoriser l'acceptation et l'appui au BEC.

Le BEC a remanié les éléments initiaux de son Système de suivi des cas (SSC) après un examen de ses besoins d'information et de production de rapports. La nouvelle version a fait l'objet de nombreux essais sur le terrain et, après quelques modifications supplémentaires, est devenue opérationnelle le 29 novembre 2002. Les commentaires reçus depuis des utilisateurs du système confirment que la nouvelle version du logiciel a beaucoup simplifié le processus d'entrée des données.

En mai 2002, le BEC a élaboré un cadre de planification intégrée faisant le lien entre les priorités, mesures des niveaux de service et ressources et le modèle logique. La mise en oeuvre du cadre de planification, le 1^{er} décembre 2002, a exigé une formation du personnel et des modifications à notre Système informatisé de gestion et de suivi des cas (SIGESC) pour permettre la collecte et la déclaration de données liées aux indicateurs de rendement du BEC.

Une étape essentielle dans la mise en oeuvre a été la séance de réflexion sur la planification stratégique, qui a eu lieu en novembre 2002. Elle a permis de recueillir un consensus sur le cycle annuel de planification des priorités en matière d'enquêtes, les cinq principaux enjeux, les méthodes, stratégies et ressources envisagées pour chacun aux niveaux régional et national, et l'approche du BEC en matière de mesure du rendement et de reddition de comptes.

Il y a lieu de signaler à nos lecteurs que cette démarche de détermination des priorités n'a pas été conçue comme un processus statique, mais plutôt comme un processus dynamique, défini et régi par le cycle annuel de planification des priorités en matière d'enquêtes. Les priorités initialement établies ont déjà changé et sont susceptibles de changer de nouveau en raison de l'examen exhaustif et formel que nous menons trimestriellement.

Comme nous l'avons déjà mentionné, le BEC a établi des comités de gestion et des politiques chargés de se pencher sur les enjeux courants et nouveaux, au fur et à mesure qu'ils se présentent, en rapport avec tous les domaines opérationnels qu'englobent les cinq orientations stratégiques du plan, y compris les processus opérationnels internes. La communication en temps opportun des ordres du jour et des procès-verbaux de ces

comités aux membres du personnel du BEC a favorisé une meilleure gestion interne grâce à la transparence et la reddition de comptes.

Pour faire en sorte que les employés disposent au bon moment de l'information voulue, le BEC a sensiblement modifié et amélioré son Système de suivi des cas (SSC) notamment, comme nous l'avons déjà mentionné, en simplifiant le processus d'entrée des données et en améliorant sa capacité à générer une information de gestion. Le 1^{er} novembre 2002, le BEC a intégré ce système et ses autres renseignements électroniques en un système, le Système informatisé de gestion et de suivi des cas, ou SIGESC. Le 15 novembre 2002, tous les employés du BEC ont suivi une formation sur ce système, qui est devenu opérationnel le 29 novembre 2002. Le caractère exhaustif de l'information instantanément accessible par le personnel des enquêtes au moyen de ce système s'est révélé un facteur important dans l'amélioration de la qualité et de l'à-propos des services que le BEC assure aux Canadiens.

Le BEC a aussi élaboré et mis en application, après de nombreux essais sur le terrain, un bilan équilibré des établissements, qui est un outil d'évaluation servant à mesurer et comparer le rendement de tous les établissements par rapport à des facteurs systémiques spécifiques (sujets de préoccupation). Le bilan équilibré s'est révélé utile dans la mesure où il fournit une information essentielle aux fins de planification et de production de rapports.

Des mesures ont aussi été prises dans d'autres domaines administratifs. Après une vaste formation, les employés de soutien du BEC ont assumé pleinement le rôle d'agents à l'évaluation initiale; ils filtrent les appels visant à obtenir des renseignements de base ou un aiguillage, ce qui permet au personnel des enquêtes de se concentrer sur les cas complexes. Le BEC a aussi remanié ses systèmes postaux et intégré dans le SIGESC son système national de suivi et de rappel de la correspondance. Enfin, il vient d'achever son nouveau manuel des politiques et procédures.

Orientation stratégique 3 – Reddition de comptes améliorée

Vu la nécessité pour le BEC d'adopter une approche intégrée de la planification et de la gestion des opérations, on a mis l'accent sur la reddition de comptes à cet égard, tant à l'échelle de l'organisation qu'à celle de chaque employé. Le but visé, qui est maintenant largement atteint, était la promotion, grâce à une communication opportune de l'information et à d'autres moyens, de la responsabilité individuelle et collective à l'égard du rendement global du BEC.

Comme nous l'avons déjà signalé, l'ordre du jour et le procès-verbal des réunions des comités de gestion et des politiques sont communiqués en temps opportun à tous les employés du BEC. De plus, les directeurs des enquêtes tiennent des réunions mensuelles auxquelles participent tous les membres du personnel des enquêtes et durant lesquelles ils discutent en profondeur des questions systémiques et liées au rendement.

En ce qui concerne ses communications externes, le BEC a amélioré et multiplié ses discussions des questions systémiques et liées au rendement avec les parties intéressées gouvernementales et non gouvernementales. La dotation par le BEC et le Service correctionnel du Canada (SCC) de postes de gestion clés, notamment dans les domaines des Affaires autochtones et des Délinquantes, a grandement facilité ce dialogue amélioré.

Le BEC a aussi bénéficié énormément de la mise en oeuvre du Cadre de planification intégrée et du Bilan équilibré des établissements. Il est désormais plus en mesure de recueillir, aux niveaux de l'établissement et du détenu, tous les éléments d'information dont il a besoin non seulement pour cibler ses interventions, mais aussi pour appuyer les recommandations qu'il fait au nom des Canadiens pour améliorer le système correctionnel fédéral.

Le fait que toutes les évaluations du rendement effectuées jusqu'à maintenant aux niveaux du directeur et de l'enquêteur renferment des observations explicites au sujet de l'utilisation de l'information propre au BEC et de l'information électronique détenue par le SCC traduit l'importance attachée à l'accès, au moment opportun, à l'information voulue. On a également intégré et normalisé dans les politiques et procédures de gestion des RH du BEC l'utilisation appropriée de l'information électronique du SCC, tant comme un objectif que comme un sujet des observations dans l'évaluation du rendement subséquente.

Dans son plan stratégique révisé, le BEC a commencé à tracer la voie de deux nouvelles orientations stratégiques, celle des jeunes délinquants et celle des délinquants âgés. On a déjà pris les premières mesures pour considérer ces orientations stratégiques comme des « sujets de préoccupation » à même le processus des enquêtes. Les progrès futurs dépendront largement de la disponibilité de ressources additionnelles.

Enfin, le BEC a aussi institué un cycle de planification de trois ans. Il s'emploiera donc à prévoir ses activités pendant deux ans, au-delà de sa démarche annuelle d'établissement des priorités en matière d'enquêtes, surtout sous la forme d'objectifs de rendement pour ses sujets de préoccupation et services spécialisés.

Orientation stratégique 4 – Réalignement du modèle de prestation des services

L'accent était mis sur le remaniement de la structure organisationnelle du BEC en accord avec son nouveau modèle logique. Le but visé, et maintenant atteint, était de faire en sorte que le BEC affecte les ressources appropriées, au bon moment, aux domaines prioritaires.

Comme pour les autres orientations stratégiques présentées dans le plan, c'est le Comité de gestion du BEC qui s'occupe des questions courantes et des questions nouvelles qui se présentent en rapport avec le Modèle de prestation des services.

Le BEC a actuellement terminé et mis en oeuvre la reclassification de tous les postes permanents en accord avec son modèle logique. Il a également redéfini les rôles et responsabilités, aussi en conformité avec celui-ci.

Libéré de ses fonctions d'enquête courantes en octobre 2002, le coordonnateur, Questions autochtones, a pu assumer pleinement son portefeuille. Cela a grandement amélioré la capacité du BEC d'offrir des services spécialisés aux délinquants autochtones.

Le coordonnateur, Questions autochtones, du BEC fait désormais partie d'un comité consultatif spécial sur les affaires autochtones au sein duquel sont également représentées toutes les organisations autochtones nationales. Il a également tenu des réunions particulières avec diverses organisations non gouvernementales s'occupant de questions autochtones, comme l'Assemblée des Premières nations (APN), Pauktutit (Inuit Women's Association) et Inuit Tairiit Katatami.

Sur le plan opérationnel et en accord avec le modèle logique du BEC, le coordonnateur, Questions autochtones, a entamé une série de réunions avec les gestionnaires du SCC s'occupant de services correctionnels pour les Autochtones aux niveaux local (de l'établissement), régional et national. Ces réunions ont déjà abouti à un certain nombre d'engagements de la part du Service correctionnel du Canada (SCC). Mentionnons par exemple l'engagement à améliorer les services offerts aux délinquants autochtones dans les régions de l'Ontario et du Québec. Il y a également lieu de signaler l'engagement du Service à accorder l'accréditation formelle au programme TUIQ destiné aux délinquants inuits. Enfin, les responsables aux niveaux national et régional du SCC se sont engagés à continuer à améliorer leurs communications et la coordination des services et programmes qu'ils offrent respectivement aux délinquants autochtones.

En octobre 2002, le BEC a comblé le poste de coordonnateur, Questions touchant les femmes purgeant une peine de ressort fédéral (FPPF). La capacité du BEC à offrir des programmes spécialisés à ces dernières s'est donc grandement améliorée.

Le coordonnateur, Questions touchant les FPPF a depuis participé à de nombreuses réunions à l'échelle du Canada avec des organisations gouvernementales et non gouvernementales s'occupant des délinquantes. Mentionnons par exemple les consultations du BEC avec l'Association canadienne des sociétés Elizabeth Fry et la Commission canadienne des droits de la personne au sujet d'un examen important par cette dernière du traitement accordé aux femmes purgeant une peine d'incarcération de ressort fédéral.

Sur le plan opérationnel et en accord avec le modèle logique du BEC, le coordonnateur a permis à notre agence de mieux cibler ses efforts à l'endroit des délinquantes et d'uniformiser davantage son approche des préoccupations liées à cette population.

Enfin, le BEC a ramené à un volume raisonnable l'arriéré des dossiers d'enquête sur le recours à la force et aux termes de l'article 19. Le volume considérable et constant de cas, notamment en rapport avec le recours à la force, a grandement nui à l'atteinte de ce but. Parmi les facteurs qui y ont contribué, mentionnons l'adoption de nouveaux critères de sélection, l'établissement de concert avec le SCC d'un processus pour assurer l'opportunité et la cohérence des examens, et l'attribution, au moyen d'une réaffectation strictement interne, de ressources additionnelles.

Orientation stratégique 5 – Stratégie de mesure du rendement courant

L'accent était mis sur la validation des données à recueillir pour mesurer le rendement, y compris le processus de collecte. Le but visé, et maintenant atteint, était de faire en sorte que le BEC dispose d'une base d'information complète et fiable aux fins d'évaluation et de prise de décisions et puisse donc plus facilement prévoir les changements dans la demande de services et y répondre.

À la conclusion de l'examen et de l'analyse rigoureux menés par son personnel d'enquête, le BEC a déterminé la nature des méthodes optimales de collecte de données dont il a besoin pour gérer son processus d'enquête.

Comme nous l'avons déjà mentionné, après de nombreux essais sur le terrain du prototype, le BEC a intégré et normalisé l'utilisation du bilan équilibré des établissements dans ses stratégies de mesure et d'évaluation du rendement. Il y a lieu de noter que l'utilité du bilan à cet égard a crû de façon exponentielle au fur et à mesure que les enquêteurs du BEC ont acquis de l'expérience dans son utilisation pour cerner, évaluer et signaler les changements survenus dans le rendement des établissements auxquels ils sont affectés.

2.8 Réalisations en matière de rendement

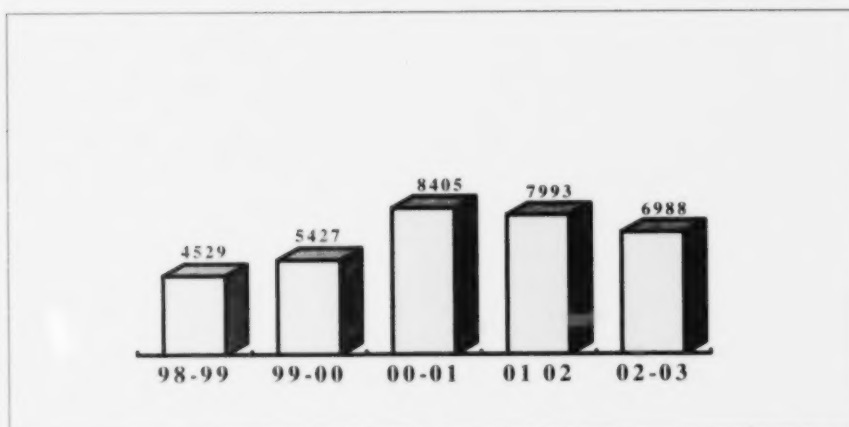
La fonction principale de l'enquêteur correctionnel est de mener des enquêtes indépendantes et d'essayer de trouver une solution aux plaintes individuelles des délinquants. En outre, le Bureau de l'enquêteur correctionnel est tenu de procéder à un examen, suivi de recommandations, des politiques et des procédures du Service en rapport avec les plaintes des individus afin de s'assurer que les sujets systémiques de plaintes sont repérés et traités de façon appropriée. Le rapport annuel de cette année contient des observations et des recommandations précises relativement à plusieurs de ces questions systémiques, notamment les transfèrements, la double occupation des cellules, la préparation des cas et l'accès à des programmes. Ce faisant, le Bureau assure au public canadien que le système correctionnel fédéral est géré de façon efficiente, équitable et juste.

Toutes les plaintes reçues par le Bureau sont examinées et font l'objet d'une enquête préliminaire pour bien comprendre le problème en cause. Après cet examen initial, s'il est déterminé que le domaine de la plainte n'entre pas dans le mandat du Bureau, on indique au plaignant la voie de recours appropriée et, si c'est nécessaire, la manière d'y avoir accès. Dans les cas qui entrent dans le mandat du Bureau, on remet au plaignant un relevé détaillé des politiques et procédures du Service qui s'appliquent à son cas. Quand cela est jugé nécessaire, on organise une entrevue avec le délinquant.

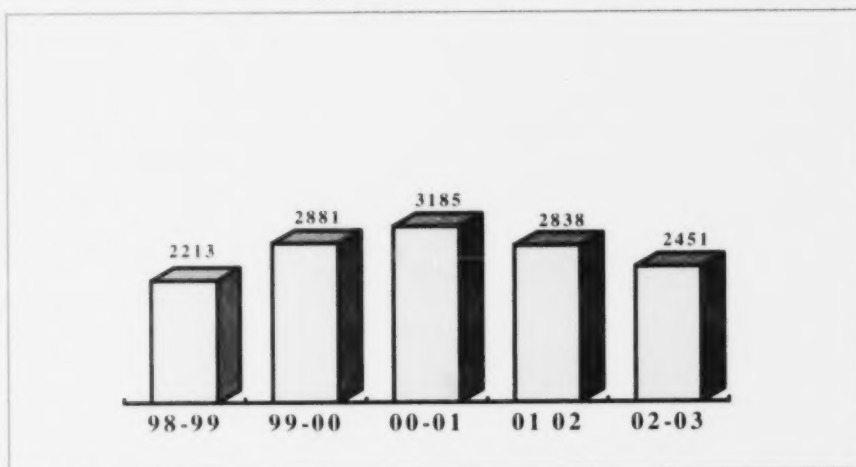
En plus de répondre à des plaintes individuelles, le Bureau rencontre régulièrement les comités de détenus et d'autres organisations de délinquants. Deux fois l'an, il procède à des visites annoncées dans chaque établissement, visites au cours desquelles les enquêteurs rencontrent tout détenu ou groupe de détenus qui en fait la demande.

Entre le 1^{er} avril 2002 et le 31 mars 2003, le Bureau a enregistré 6,988 contacts avec des délinquants ou en leur nom, comparativement à 7,993 contacts au cours de l'année fiscale précédente. Les enquêteurs du Bureau ont passé 373 jours dans les pénitenciers fédéraux et effectué 2,451 entrevues, comparativement à 2,838 entrevues lors de l'exercice précédent.

PIÈCE 4 – Nombre de contacts reçus de la population carcérale



PIÈCE 5 – Entrevues avec des délinquants



Au delà de la nature cyclique de la demande pour nos services, la baisse au niveau des contacts individuels avec les délinquants s'explique en grande partie par la transition graduelle du BEC vers une approche plus systémique à la résolution de problèmes.

Soulignant d'ailleurs cette transition sont les actions prises aux niveaux régional et national par les Coordonnateurs, Questions autochtones et Questions touchant les femmes purgeant une peine de ressort fédéral (FPPF). Également digne de mention à ce chapitre est l'augmentation du nombre de rencontres (350 par rapport à 300 lors de la précédente année fiscale) entre les enquêteurs du BEC et diverses organisations de délinquants au niveau institutionnel, notamment des comités de détenus, des groupes de condamnés à perpétuité, des associations de détenus noirs, et des fraternités et des sororités autochtones.

Afin de se conformer aux recommandations de la Commission Arbour⁴, le Bureau a examiné 1,127 bandes vidéo, montrant des interventions par les équipes pénitentiaires d'intervention en cas d'urgence (EPIU) et autres documents relatifs au recours à la force, comparativement à 1,037 l'année fiscale précédente et 546 en 2000-2001.

Par ailleurs, tout au long de l'année sur laquelle porte le rapport, le Bureau a constaté qu'en accord avec son modèle logique, ses recommandations ont contribué à divers degrés à des améliorations aux politiques, procédures et pratiques du Service Correctionnel en nature de recours à la force.

Dignes de mention à ce niveau sont les efforts du SCC pour recueillir de façon plus constante la version du détenu impliqué dans un incident de recours à la force, les initiatives prises pour modifier les modes d'intervention des EPIU dans certaines unités régionales de santé mentale et la mise au point, par le biais d'un Bulletin de la Sécurité en décembre 2002, sur les exigences en matière d'enregistrement sur bande vidéo suite à un incident spontané de recours à la force.

Pour le bénéfice de nos lecteurs moins familiers avec le domaine correctionnel, le but visé par les recommandations du Bureau est d'assurer que le recours à la force contre les détenus n'est pas abusif ou excessif et qu'il est bien documenté, lorsqu'il doit se produire, afin que tout le processus soit ouvert et transparent. Cet objectif n'est pas seulement en accord avec les résultats stratégiques de notre modèle logique, mais aussi avec les attentes des Canadiens concernant le traitement des détenus.

À la lumière des mesures correctives prises par le SCC, le BEC, qui a rationalisé son processus d'examen, continuera de concentrer ses efforts sur les incidents de recours à la force survenus dans les établissements ou régions, lesquels continuent de présenter de graves problèmes de conformité sur le plan juridique et en ce qui concerne la procédure et la politique.

Au cours de la période faisant l'objet du présent rapport, le Bureau a également examiné 120 rapports relatifs à des enquêtes menées par le Service Correctionnel du Canada en application de l'article 19 de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*.

⁴ L'Honorable Louise Arbour, Commission d'enquête sur certains événements survenus à la Prison des femmes de Kingston, 1996.

Le Bureau demeure préoccupé par les délais dans la conduite de ces enquêtes, qui doivent légalement être effectuées suite au décès ou blessure grave d'un détenu. Le Bureau est également préoccupé par le délai dans sa réception de la part du Service des ébauches ou des rapports finaux relatifs à ces enquêtes, tel que l'exige la Loi.

Des discussions entre le Bureau et le SCC relativement à ces délais se poursuivent. L'objectif du Bureau sera, conformément aux résultats stratégiques énoncés dans son modèle logique, d'assurer que toute lacune affectant le maintien de l'environnement carcéral sûr et sécuritaire, que les Canadiens exigent légitimement soit la réalité dans leurs pénitenciers, fasse l'objet, sans délai indu, d'une enquête et soit rectifiée.

Au cours de ses enquêtes et examens, le BEC a, en accord avec son modèle logique, entretenu un dialogue avec le Service Correctionnel du Canada (SCC) sur les recommandations qu'il lui avait fait dans son Rapport annuel 2001-2002 et sur les nouvelles questions ayant fait surface au cours de la période faisant l'objet du présent rapport.

Ce dialogue a donné suite à des engagements de la part du Service Correctionnel à adopter des mesures correctives dans plusieurs domaines, dont le traitement correctionnel des autochtones, les enquêtes effectuées en application de l'article 19, les transfèrements et les services offerts aux délinquants âgés.

Or, l'impact de ces mesures correctives devrait s'avérer cohérent avec les résultats intermédiaires visés par le BEC dans son modèle logique et par extension, contribuer à offrir à tous les Canadiens les bénéfices d'un système correctionnel plus responsable, humain, juste et efficace.

En dernière analyse, les activités et les résultats sont en accord avec son modèle logique et son mandat législatif. Tout en demeurant soucieux de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacité, le Bureau a augmenté sa contribution au traitement sécuritaire, juste, humain et équitable des délinquants sous responsabilité fédérale.

En fournissant un exutoire viable et crédible pour les tensions et pressions qui se développent inévitablement en milieu pénitentiaire, le Bureau contribue à la réduction du nombre de perturbations et autres actes de violence très coûteux. Le Bureau contribue aussi à la sécurité de toutes les collectivités en aidant à faire en sorte que les délinquants sous responsabilité fédérale libérés sont non seulement traités de façon juste et humaine, mais reçoivent également une aide appropriée dans leurs efforts pour devenir des citoyens respectueux de la loi.

Annexe A

Aperçu du rendement financier

Annexe A : Aperçu du rendement financier

Tableau financier 1

Sommaire des crédits approuvés

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)			
Crédit	Dépenses prévues	2002-2003 Total des Autorisations	Dépenses réelles
Bureau de l'enquêteur correctionnel			
(30) Dépenses de fonctionnement	2,537	2,849	2,732
Dépenses en capital	-	-	-
Subventions et contributions	-	-	-
Enquêteur correctionnel – Traitement et allocation pour automobile	-	-	-
(5) Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	344	344	344
Total pour l'organisme	2,881	3,193	3,076

Tableau financier 2

Comparaison entre les dépenses totales prévues et les dépenses réelles

Dépenses ministérielles prévues par rapport aux dépenses réelles			
Secteur d'activité	2002-2003		
	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
ETP	25	27	27
Dépenses de fonctionnement	2,881	3,193	3,076
Dépenses en capital	-	-	-
Subventions et contributions	-	-	-
Dépenses totales brutes	<u>2,881</u>	<u>3,193</u>	<u>3,076</u>
Moins :	-	-	-
Recettes disponibles			
Dépenses totales nettes	2,881	3,193	3,076
Autres recettes et dépenses	-	-	-
Recettes non disponibles	-	-	-
Coûts des services fournis par d'autres ministères	121	233	233
Coût net du programme	3,002	3,426	3,309

Tableau financier 3

Comparaison dans le temps entre les dépenses totales prévues et les dépenses réelles

Comparaison dans le temps entre les dépenses ministérielles totales prévues et les dépenses réelles (en millions de dollars)					
Secteur d'activité	Réelles 2000- 2001	Réelles 2001- 2002	2002-2003		
			Dépenses prévues	Total des Autorisations	Réelles
Bureau de l'enquêteur correctionnel	2,070	2,739	2,881	3,193	3,076
Total	2,070	2,739	2,881	3,193	3,076

Annexe B

Autres informations

Annexe B : Autres informations

i) Personnes ressources pour d'autres informations

<i>Nom</i>	<i>Titre</i>	<i>Adresse</i>	<i>N° de tél.</i>	<i>N° de téléc.</i>
R.L. Stewart	Enquêteur correctionnel	B. P. 3421 Succursale D Ottawa (Ontario) K1P 6L4	(613) 990-2689	(613) 990-9091
Ed McIsaac	Directeur exécutif	B. P. 3421 Succursale D Ottawa (Ontario) K1P 6L4	(613) 990-2691	(613) 990-9091

ii) Site Web de l'organisme : www.oci-bec.gc.ca

iii) Adresse électronique de l'organisme : org@oci-bec.gc.ca

iv) Lois appliquées et règlements connexes

Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition, Partie III.
(L.R.C., 1992, Ch. 20).

v) Rapports annuels prévus par la loi et autres rapports

Rapport annuel de l'enquêteur correctionnel